

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM**  
**EMPRESAS**

**ROSALINE SILVEIRA MAZUCO**

**INDÍCIOS DO *BALANCED SCORECARD* NA GESTÃO DE FORNECEDORES DE**  
**UMA CONSTRUTORA NA CIDADE DE CRICIÚMA/SC**

**CRICIÚMA**  
**2017**

**ROSALINE SILVEIRA MAZUCO**

**INDÍCIOS DO *BALANCED SCORECARD* NA GESTÃO DE FORNECEDORES DE  
UMA CONSTRUTORA NA CIDADE DE CRICIÚMA/SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Msc. Tiago Comin Colombo

**CRICIÚMA**

**2017**

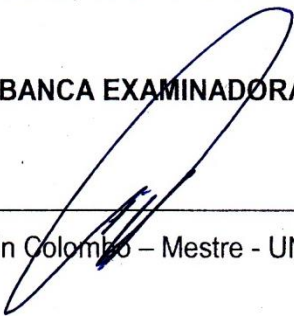
**ROSALINE SILVEIRA MAZUCO**

**INDÍCIOS DO *BALANCED SCORECARD* NA GESTÃO DE FORNECEDORES DE  
UMA CONSTRUTORA NA CIDADE DE CRICIÚMA/SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau  
de Bacharel em Administração, no Curso de  
Administração Linha de Formação Específica  
em Empresas da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense – UNESC.

Criciúma, 03 de Julho de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Tiago Comin Colombo – Mestre - UNESC - Orientador



---

Prof. Jorge Antônio Marcelino – Especialista - UNESC



---

Prof. Julio Cesar de Farias Zilli – Mestre - UNESC

**CRICIÚMA**

**2017**

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado e me apoiaram em todas as escolhas e decisões que tomei.

## RESUMO

MAZUCO, Rosaline Silveira. **Indícios do Balanced Scorecard na Gestão de Fornecedores de uma Construtora em Criciúma/SC**. 2017. 60 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão e medição que permite a organização trabalhar com medidas financeiras e não-financeiras, desenvolvendo objetivos e metas nos diferentes setores da empresa. Sistemas que trabalham apenas com medidas financeiras estão tornando obsoletos, já que esse não demonstra os demais aspectos da empresa. Nessa situação, o trabalho tem o objetivo de identificar os indícios dessa ferramenta em fornecedores de uma construtora localizada na cidade de Criciúma/SC. Para isso, realizou-se uma pesquisa, quanto aos fins, descritiva e quanto aos meios, pesquisa de campo. A população-alvo gestores de pequenas empresas do ramo de construção civil. A amostra, por conveniência, conta com quatro gestores, dois por forma de entrevista em profundidade e dois por forma de questionário online. A coleta de dados foi primária com técnica qualitativa. O instrumento de coleta foi entrevista em profundidade com dois gestores e questionário via *Google Docs* com os outros dois. A análise dos dados foi qualitativa, e a análise quantitativa apenas para a formação dos gestores entrevistados e a sistematização da empresa. Foram identificados alguns aspectos da ferramenta no planejamento das empresas, apesar do próprio planejamento em si não ser claro e inteiramente definido, entretanto, quando o gestor começa a expor a forma de gerenciamento, torna-se claro alguns traços do *Balanced Scorecard* nas organizações pesquisadas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura do Balanced Scorecard.....	26
Figura 2 - Modelo da Cadeia de Valores Genérica .....	28
Figura 3 - Mapa Estratégico .....	35

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Especificidades de Pequenas Empresas .....	22
Tabela 2 - Estruturação da população alvo .....	37
Tabela 3 - Síntese dos objetivos .....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Formação dos Gestores .....	49
Gráfico 2 - Sistematização da Empresa .....	49



## LISTA DE ABREVIATURAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
MPE	Micro e Pequena Empresa
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1 PEQUENAS EMPRESAS.....	16
2.2 GESTÃO .....	17
<b>2.2.1 Gestão Estratégica .....</b>	<b>17</b>
2.2.1.1 Planejar .....	17
2.2.1.2 Organizar.....	19
2.2.1.3 Direcionar .....	20
2.2.1.4 Controlar.....	21
<b>2.2.2 Gestão nas pequenas empresas.....</b>	<b>22</b>
2.3 ESTRATÉGIA.....	23
<b>2.3.2 Estratégia em pequenas empresas .....</b>	<b>23</b>
2.6 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL.....	24
2.7 <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	25
<b>2.7.1 Estrutura do BSC – Perspectivas e Indicadores .....</b>	<b>26</b>
2.7.1.1 Perspectiva Financeira .....	27
2.7.1.2 Perspectiva dos Clientes .....	27
2.7.1.3 Perspectiva dos Processos Internos .....	28
2.7.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	29
<b>2.7.2 Integração das Medidas do <i>Balanced Scorecard</i> à Estratégia.....</b>	<b>30</b>
<b>2.7.3 Elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>30</b>
2.7.3.1 Definição da Arquitetura de Indicadores.....	31
2.7.3.2 O Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos .....	31
2.7.3.3 Escolha e Elaboração dos Indicadores .....	31
2.7.3.4 Elaboração do Plano de Implementação.....	32
<b>2.7.4 Elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> para Pequenas Empresas .....</b>	<b>32</b>
2.7.4.1 Definição do Projeto .....	32

2.7.4.2	Elaboração da Estratégia .....	33
2.7.4.3	Desenho do BSC.....	33
2.7.4.4	Plano de Implementação.....	33
2.8	MAPA ESTRATÉGICO.....	34
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>36</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.3	DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO .....	36
<b>3.3.1</b>	<b>Tipo de Amostragem.....</b>	<b>37</b>
3.4	PLANO DE COLETA DE DADOS .....	38
3.5	ANÁLISE DE DADOS.....	38
3.6	SÍNTESE .....	38
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>40</b>
4.1	DADOS COLETADOS.....	40
<b>4.1.1</b>	<b>Coleta por entrevista.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Coleta por questionário .....</b>	<b>46</b>
4.2	DISCUSSÃO DE RESULTADO .....	49
<b>4.2.1</b>	<b>Formação dos gestores .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Sistematização da empresa.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Perspectiva financeira .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Perspectiva de Processos Internos .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Perspectiva dos Clientes .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2.6</b>	<b>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento .....</b>	<b>53</b>
4.3	ANÁLISE GERAL .....	53
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>56</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) vêm contribuindo cada vez mais no cenário econômico nacional. Segundo dados do SEBRAE (2014), em termos econômicos, a participação destas empresas no PIB era de 21% em 1985, aumentando para 27% em 2011. Tendo um crescimento contínuo de até 11% ao ano.

O mercado vem tornando-se competitivo, e as micros e pequenas empresas precisam disputar com concorrentes diretos, grandes empresas e até mesmo com negócios da mesma categoria, entretanto, sem a devida formalização. Desta forma, a organização necessita estar preparada para as eventualidades que estão submetidas a passar. Uma das melhores formas de estar bem preparada é trabalhar com o planejamento estratégico, a partir da missão e visão, no caso, quem a empresa é, e aonde quer chegar (SOARES, 2001). A partir disso, desenvolvem-se atividades para atingir o objetivo organizacional. Esta relação é a oferecida pelo *Balanced Scorecard* (BSC), que, como ferramenta de medição de desempenho e gestão estratégica, busca continuamente alinhar os resultados das atividades desempenhadas na organização com suas metas (SILVA; DIAS, 2008).

O presente estudo busca apresentar micro e pequenas empresas que anseiam pelo seu crescimento no mercado. Tendo isso em vista, será analisado como a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* poderá auxiliar essas empresas a crescerem no contexto em que estão inseridas. Para o alcance do objetivo, verificou-se bibliograficamente as necessidades das micro e pequenas empresas, bem como, foi analisado as dificuldades gerenciais, através de pesquisa a algumas empresas localizadas no sul de Santa Catarina. Para por fim, constatar o que a ferramenta de desempenho e gestão, BSC, poderá auxiliar nos objetivos das empresas pesquisadas.

### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

No Brasil, 99% do mercado é composto por micro e pequenas empresas (MPE). Atualmente, estas se encontram vulneráveis, sendo os principais fatores: o gerenciamento do negócio – que reflete a personalidade do proprietário, pois este possui poderes abrangentes e é habitual não ter um sistema de controle formal – e a

estrutura organizacional – que por falta de recursos, não se tem pessoal qualificado, havendo gerentes com multitarefa (OTTOBONI; PAMPLONA, 2001).

A taxa de mortalidade, desses micros e pequenos negócios diminuiu. Visualizando-se pelas pesquisas realizadas pelo SEBRAE, que em 1998 eram 35%, enquanto que hoje são 25%. (SEBRAE, 20--). Alguns fatores da mortalidade são a falta de capital de giro, a falta de clientes, a concorrência, o local inadequado, o desconhecimento do mercado, entre outros problemas que são vinculados à gestão empresarial, considerando-a um dos elementos mais importantes para o sucesso do negócio (PREVIDELLI; MEURER, 2006).

Célia Ottoboniet *al* (2002) expõem que apesar de ser um ótimo sistema, muitas empresas encontram dificuldades para implementá-lo, transformando esta tarefa mais complexa do que a elaboração do BSC. Os autores ainda listam os fatores críticos encontrados na implementação da ferramenta.

Não obstante, Previcelli e Meurer (2005) exprimem que como pequenas e grandes empresas são diferentes entre si, seus problemas também serão. Tornando-se importante o estudo do desenvolvimento de uma teoria específica para as MPEs sobre as dificuldades da implementação do *Balanced Scorecard*.

Assim, desenvolveu-se a seguinte situação problema: **Quais os indícios da presença do *Balanced Scorecard* em fornecedores de uma construtora na cidade de Criciúma/SC?**

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos definidos determinam as características do trabalho, como o problema que precisa ser solucionado, o material que será coletado, e assim por diante. Esses objetivos são classificados como gerais, que busca indicar o propósito do trabalho, e os específicos, procura aprofundar o propósito do objetivo geral (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os indícios do *Balanced Scorecard* numa amostra de fornecedores de uma construtora na cidade de Criciúma/SC.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar o nível de formação dos gestores das empresas em estudo;
- Identificar a sistematização da gestão das empresas em estudo;
- Apresentar a governança das empresas em estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Com o alcance dos fatores que dificultam a implementação do BSC nas pequenas empresas que serão estudadas, consegue-se chegar ao entendimento o que ocorre nas MPEs em um panorama geral. Sendo importante a pesquisa com enfoque em solucionar problemas existentes nos micros e pequenos negócios, pois estes, segundo SEBRAE (20--) representam 99% do mercado nacional, demonstrando a relevância dessas empresas na geração de empregos, renda e desenvolvimento regional. Os dados do SEBRAE apontam que estas organizações são responsáveis por 25% do PIB, 52% do saldo de empregos formais, 40% da massa salarial.

O trabalho torna-se importante para as empresas, objetos de estudo, que terão a oportunidade, a partir da pesquisa desenvolvida, de apresentar sua forma de gerenciamento no ambiente competitivo a que estão inseridas. Para a universidade, que, sendo comunitária, um dos seus diferenciais é a inclusão nas comunidades regionais e compromisso com a extensão. Esta, além de produzir conhecimento através de pesquisa, partilha-o para melhorar e solucionar problemas da sociedade. E para a acadêmica, o estudo oportuniza a demonstração dos conhecimentos adquiridos durante o curso de Administração com Linha Específica em Empresas. Especialmente o interesse da acadêmica pela área de planejamento estratégico.

Por fim, o momento é oportuno, já que as empresas, mesmo sendo vulneráveis, precisam concorrer com empresas de grande porte, no mercado cada vez mais competitivo. O projeto revela-se viável, pois qualquer custo será assumido pela discente, e as empresas de estudo, como são fornecedores de uma construtora ao qual a autora trabalha, terão conhecimento dos objetivos do projeto durante a pesquisa a ser realizada.

Desta forma, torna-se importante a utilização de indicadores de desempenho e/ou sistema de gestão, como o *Balanced Scorecard*, garantindo um

melhor desempenho da empresa. Kaplan e Norton (2003, p. 21) confirmam quando relatam: “Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho [...]”

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as definições de pequenas empresas, gestão, estratégia, planejamento e controle, que, conforme o andamento percebe-se como esses quatro processos estão interligados. Explica-se a ferramenta *Balanced Scorecard* e sua importância, juntamente com os passos para a sua elaboração. Será apresentada a elaboração de um BSC direcionado especificamente para pequenas empresas. E, por fim, discorre-se do tema de mapa estratégico, sendo ele uma complementação do BSC, a ligação de todos os objetivos, metas e perspectivas, transmitindo a estratégia organizacional.

### 2.1 PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997) a definição das empresas vem pela delimitação de seu porte. Conforme dados do SEBRAE (20--), uma pequena empresa é toda aquela cujo faturamento anual chega até R\$ 3.600.000,00.

A importância das MPEs é subestimada pela pouca visibilidade que esta possui. Contudo, se for comparado à quantia de MPEs existentes e de pessoas admitidas na mesma, com a de grandes empresas, vê-se a importância das pequenas empresas na economia. As MPEs oferecem novos empregos, inovações, além de encorajarem a competição e contribuírem na distribuição e fornecimento para as grandes empresas (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

As pequenas empresas são criadas por empreendedores que aproveitam as oportunidades para desenvolver novos negócios, produtos, métodos, tecnologias e, além, estes mesmos conseguem identificar novos mercados, gerando lucro e sucesso financeiro (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008).

O empreendedor espera compensações pelo capital empregado para a criação da empresa. O capital referido é tanto financeiro como pessoal. As compensações esperadas são o lucro, a independência e um estilo de vida prazeroso. No entanto, também há desvantagens no empreendimento, como o tempo e energia despendidos no início da empresa, a ameaça de fracasso, exigindo que enfrentem altos riscos (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).



Para a formação de uma empresa, o empreendedor deve demonstrar interesse por um setor de negócios, precisando entendê-lo e analisá-lo, com o intuito de descobrir alguma oportunidade existente. O empreendedor precisa descobrir um nicho em que possa trabalhar, idealizar e definir um contexto organizacional para, ao final, planejar o negócio (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008).

Para o desenvolvimento do plano de negócios, que direciona ao lucro, o empresário precisa avaliar cuidadosamente, para que o risco que estará correndo, seja o menor possível. Precisam-se formular objetivos, analisar o mercado, desenvolver estratégias, organizar os recursos humanos e financeiros e formalizar o negócio (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008).

## 2.2 GESTÃO

Gestão significa gerir, administrar. “É fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos.” Então, gerir é levar a empresa a obter os resultados desejados. Para realizar a tarefa, precisa planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da organização (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2015).

### 2.2.1 Gestão Estratégica

A gestão estratégica surgiu para suprir a dificuldade da empresa no processo de implementação do planejamento estratégico. Para tal, a gestão procura executar um grupo de atividades “intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais”, que procura adaptar e incorporar a capacidade da organização com o ambiente externo (TAVARES, 2005).

Tavares (2005) relata que “a gestão estratégica abrange o processo de formulação e implementação de estratégias e a concepção e adoção de um modelo organizacional adequado à implementação das estratégias delineadas.”. Deste modo, a gestão estratégica é o processo adotado para formulação e implementação da estratégia.

#### 2.2.1.1 Planejar

De acordo com Futida e Rosa (2005) o planejamento é a antecipação de futuras ocorrências, analisando seu impacto para definição dos planos de ação, buscando preservar-se de impactos negativos enquanto procura alcançar o máximo de impactos positivos. Já Silva (2007) define de uma forma sucinta que “planejamento é o processo administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas.”.

Na prática, as atividades realizadas para planejar são: analisar situação da empresa, analisar tendências, definir objetivos, estratégias, plano de ação e fazer orçamento (FUTIDA; ROSA, 2005). Sua essência é a escolha por um método dentre as alternativas (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008).

Uma organização que não tem planejamento encontra extrema dificuldade para gerir-se, pois por meio deste, pode-se usar mais eficientemente seus recursos, adquire-se segurança na tomada de decisão, usa-se mais apropriadamente os esforços do capital humano e mede-se a evolução da organização (FUTIDA; ROSA, 2005).

Há três tipos de planejamento, que são de acordo com o nível organizacional: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Neste estudo, será abordado o planejamento estratégico, que são as decisões relativas ao futuro da empresa (FUTIDA; ROSA, 2005).

#### *2.2.1.1.1 Planejamento Estratégico*

O planejamento estratégico é o conjunto de definição de missão e visão, objetivos, metas, finalidades, planos e diretrizes utilizados para alcançar os objetivos organizacionais, posto de forma a definir qual é o tipo que a empresa é, ou que deseja ser (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2015).

Tavares (2005) expressa que planejamento estratégico é o esclarecimento dos tipos de necessidades que serão atendidas e como serão atendidas no futuro.

De acordo com Oliveira; Perez; Silva, (2015) para a elaboração de um planejamento estratégico, precisa-se:

- Definir missão e visão da empresa;
- Identificar os fatores de sucesso;
- Analisar as variáveis ambientais críticas internas e externas;

- Estabelecer diretrizes e objetivos estratégicos;
- Determinar estratégias;
- Avaliar essas estratégias.

Após realizar o planejamento, precisa-se do controle. Ambos estão interligados, visto que o planejamento estabelece o curso da empresa, o controle a mantém na direção estabelecida, avaliando os resultados encontrados (MEGGINSON, 1986).

#### 2.2.1.2 Organizar

De acordo com Robbins (1986) organizar é estruturar a empresa utilizando os recursos disponíveis de acordo com o planejamento realizado. Silva (2007) expõem que há duas teorias de organização que pode ser seguida, a teoria organicista e a teoria comportamentista. Descrevendo rapidamente cada uma, tem-se:

- Teoria organicista: é feita uma analogia com o corpo animal. Há o todo que é dividido em órgãos (setores) a cada qual tem suas funções (serviços executados por cada setor);
- Teoria comportamentista: é a junção de pessoas que trabalham para um determinado fim. Com as relações geradas, cria-se a estrutura organizacional que determina os cargos e funções a que cada pessoa deve seguir. Quando ocorre essa estruturação, diz-se que é a Estrutura de Organização Formal. Entretanto, essa estrutura costuma ser alterada, por interesse ou conveniência, chamando de Estrutura de Organização Informal.

Unindo as duas teorias, vê-se que cada pessoal não trabalha isoladamente, com seu cargo e funções definidos, também se mostra relevante a relação criada entre as pessoas (SILVA, 2007).

Voltando-se para a Estrutura de Organização Formal e Informal, vê-se a hierarquia da empresa. Na maneira formal, a hierarquia é pré-definida e seguida, cada colaborador, tem seu superior e dirige-se a ele. Da maneira informal, essa

estruturação da hierarquia existe da mesma forma, mas as relações criadas fazem com que uma pessoa ou outra pule a hierarquia, se dirigindo à outra pessoa que não o seu superior. Esse último caso não é visível, mas existe. Quando for para auxiliar o processo, sugere-se aproveitar ao máximo esse desvio, mas quando começa a atrapalhar o desempenho, a eliminação da prática informal é a melhor atitude. A estrutura de organização informal é comum em toda a organização humana (SILVA, 2007), principalmente em micro e pequenas empresas, cuja a hierarquia já não é tão definida.

#### 2.2.1.3 Direcionar

Todo colaborador ao ser admitido em uma empresa, recebe obrigações a serem realizadas. O administrador, precisa orientá-lo e coordená-lo para que o colaborador as cumpra (SILVA, 2007).

Vê-se então a atividade desempenhada no processo de direção, a condução e coordenação dos colaboradores para que realizem as tarefas pré-planejadas (SILVA, 2007).

O sucesso ou fracasso de uma empresa ocorrerá de acordo com a capacidade do dirigente. Se ele consegue ou não conduzir seus funcionários (ROBBINS, 1986). De nada adianta ter um planejamento e uma organização sem a direção correta.

De acordo com Silva (2007), dirigir é diferente de ir e executar uma tarefa. O administrador precisa decidir qual tarefa a ser desempenhada e como. Existem cinco meios de direção: Ordens/Instruções, motivação, comunicação, coordenação e liderança.

- Ordem ou instrução serve modificar, parar ou começar uma atividade, processo ou tarefa, no caso, alterar a rotina;
- A motivação é a uma das quatro atitudes de um administrador, que precisa entender que os funcionários sempre estarão se perguntando por que de fazer aquela tarefa. Desta forma, a motivação dá um motivo ao funcionário para realizar a tarefa;
- A comunicação é transmissão das informações. Entende-se que a comunicação é eficaz quando chegasse ao resultado desejado;

- A coordenação serve para unir, harmonizar os esforços dos funcionários. O administrador precisa procurar integrar os objetivos pessoais com os organizacionais;
- Por fim a liderança é a forma de conduzir os colaboradores à atingirem o objetivo desejado.

#### 2.2.1.4 Controlar

Controle nada mais é do que acompanhar as atividades desenvolvidas, verificá-las, analisá-las e, por último, avaliá-las. Controlar um processo serve para realizar ações corretivas, mantendo a máxima produtividade no processo, uma vez que o processo pode possuir resultados diferentes do planejado. Pode haver dificuldades de realizar o processo, precisando reavaliar o plano seguido (FUTIDA; ROSA, 2005). Desta forma, pode-se expor que controle é o processo que averigua se o planejamento implementado está sendo seguido, expondo erros para repará-los e evitar repetições (SILVA; 2007).

O controle deve ser executado posteriormente à implementação do planejamento, por meio de resultados. Comparando os resultados de antes e depois da ação efetuada. No entanto, as informações podem ser aparentes, desta forma, vem a necessidade de analisá-las e a seguir, fazer a avaliação para a tomada de decisão (FUTIDA; ROSA, 2005).

Essa etapa conta com três fases de um serviço administrativo: planejamento, execução e apuração dos resultados. Resultante das fases citadas há uma classificação quanto ao tempo: controle antecedente, concomitante e subsequente. Que são antes, durante e depois do serviço. Existe a classificação quanto a duração do controle, podendo ser permanente ou temporário. Ao final, tem-se a classificação quanto ao processo realizado, estes são: estabelecimento de padrões, avaliação de desempenho e correção de desvios (SILVA, 2007).

No final do capítulo de planejamento, exprime-se que planejamento e controle são interligados, não obstante, o controle mantém relacionamento com outras funções, como organização, preenchimento de vagas e direção (MEGGINSON, 1986)

### 2.2.2 Gestão nas pequenas empresas

As micros e pequenas empresas necessitam de gerenciamento tanto quanto as grandes empresas. No entanto, em MPEs a tarefa torna-se diferente, uma vez que a atmosfera empresarial difere nos dois seguimentos. As MPEs necessitam:

- Suportar constantes modificações nas necessidades gerenciais e organizacionais;
- Encontrar restrições para sua gestão, como a falta de capital;
- Lidar com falta de pessoas especializadas nos setores da organização.

O proprietário precisa tomar decisões sem conselhos e/ou orientações, e de base intuitiva (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Leone (1999) afirma que a empresa é uma extensão do proprietário. O dirigente toma decisões levando em consideração não apenas fatores econômicos, mas também políticos e familiares.

De acordo com Silva *et al* (2008), as pequenas empresas necessitam de controles formais e planejamentos na organização para esta ser progressivamente mais profissional na área de planejamento. Ajudando o fato de quanto mais sistemas informacionais, melhor o desempenho.

Na Tabela 01, Silva *et al* (APUD Leone, 2008) traz as especificidades gerenciais das pequenas empresas.

**Tabela 1 - Especificidades de Pequenas Empresas**

<b>Especificidades Organizacionais</b>	<b>Especificidades Decisionais</b>	<b>Especificidades Individuais</b>
1 Pobreza de Recursos;	1 Decisão Intuitiva;	1 Onipotência do
2 Gestão Centralizada;	2 Horizonte Temporal de	Proprietário-dirigente;
3 Ausência de Controle	Curto Prazo;	2 Identidade entre Pessoa
sobre Ambiente Externo;	3 Inexistência de Dados	Física e Pessoa Jurídica;
4 Fraca Maturidade	Quantitativos;	3 Baixa Especialização dos
Organizacional;	4 Alto Grau de Autonomia	Recursos Humanos;
5 Estrutura Simples;	Decisional;	4 Influência Pessoal do
6 Ausência de	5 Racionalidade	Proprietário Gerente;
Planejamento Formal;	econômica, política e	5 Simbiose entre Capital
7 Estratégia Intuitiva;	familiar.	Social e Patrimônio
8 Sistema de Informação		Familiar;
Simples.		6 Propensão a Riscos
		Calculados.

**Fonte:** Silvia (2008) Adaptado pela autora (2017).

## 2.3 ESTRATÉGIA

Mintzberg (2004) apontou que a estratégia é tanto considerada um planejamento - o que fazer para a empresa chegar onde se quer, como um padrão - quando exemplifica as empresas que mantêm preços elevados por um período, seguem determinada estratégia. Desta forma, há a estratégia pretendida (plano) e a estratégia realizada (padrão). Considerando que não necessariamente a realizada será igual à pretendida, já que a estratégia pretendida é uma previsão que está sujeita a alterações, de acordo com a mudança nos ambientes interno e externo, precisando das então chamadas estratégias emergentes.

Já em 2011, Wright, Kroll e Parnell publicaram que estratégia é o planejamento que a administração faz de acordo com sua missão e objetivos para alcançar resultados satisfatórios (gerar riqueza para os proprietários através da satisfação dos *stakeholders*). Tendo que levar em consideração os *stakeholders*, que tem um grande desejo competitivo e seu suporte é fundamental para uma implementação efetiva.

A estratégia possui três fases: a criação, a implementação e o controle. Desta forma após definir os objetivos e missão, é desenvolvida a estratégia no nível empresarial, unidade de negócios e funcional. Posteriormente vem os métodos de implementação, de acordo com a estrutura organizacional adotada pela empresa. Após a implementação, o controle da estratégia define se os objetivos estão sendo alcançados, tendo que diversas vezes haver modificações na estratégia ou na implementação para obter os objetivos. As modificações também são de acordo com as mudanças ocorridas nas condições ambientais ou organizacionais. Desta forma a estratégia pretendida pode não ser a mesma estratégia realizada (WRIGHT; KROLL; PARNEILL, 2011).

### 2.3.2 Estratégia em pequenas empresas

A estratégia é voltada para a natureza das MPEs. Nas pequenas empresas, os empreendedores encontram obstáculos no desenvolvimento das estratégias, pois não estão habituados ao exame sistemático que se faz necessário para o desenvolvimento da estratégia, não conseguindo um início apropriado. No entanto, a empresa necessita ao menos de uma estratégia básica. O empreendedor

tem a função de traduzir a estratégia em planos de ações (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Tavares (2005) explica que o processo que irá formular e implementar a estratégia para aproveitar ao máximo as oportunidades existentes, enquanto protege-se das ameaças, é o planejamento estratégico, discutido em seguida. A diferença deste para a gestão já vista anteriormente, é que o plano é a evidência concreta do processo de gestão estratégica.

## 2.6 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

De acordo com Cornachione (2001) as tecnologias que são desenvolvidas têm o objetivo de auxiliar em diversas tarefas. A chamada Tecnologia da Informação, com o mesmo objetivo, sustenta a tomada de decisão por parte dos gestores para direcionar a empresa ao ponto que se deseja.

Padoveze (2010) aborda que sistema é um conjunto de elementos que completa um todo, de forma organizada e interativa. Para o sistema funcionar, precisa-se da entrada de recursos, procedendo o processamento destes e a saída do produto, informações. No caso do sistema de informações, as entradas são os recursos existentes como, humanos, materiais, tecnológicos e financeiros.

O mesmo autor ainda explica que há duas classificações de sistema de informação. O Sistema de Informação que dá Apoio à Gestão, e o Sistema de Informação que dá Apoio às Operações. Respectivamente, um interessa-se com as informações que auxiliaram à gestão econômico-financeira da organização, enquanto que o outro sistema ampara os setores e atividades a executarem suas funções operacionais.

Padoveze (2010, p. 49) expressa “Esses sistemas unem e integram todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais e dos sistemas de apoio à gestão”.

Os sistemas de informações gerenciais estão conectados às demandas dos gestores, procurando apresentar verdadeiramente o ambiente econômico adequado, desta forma, minimizando os riscos na tomada de decisão (CORNACHIONE, 2001).



Cornachione (2001) ainda expõem que o sistema de informação gerencial é desenvolvido a partir dos conceitos e da cultura da empresa, que estão ligados aos detalhes do sistema, transformando-o em uma ferramenta específica e particular para cada empresa.

## 2.7 BALANCED SCORECARD

Em 1990 foi realizada uma pesquisa com diversas empresas, por David Norton e Robert Kaplan, que acreditavam que os métodos de avaliação de desempenho empresarial existentes, baseadas apenas em dados contábeis e financeiros, estavam tornando-se obsoletos (KAPLAN; NORTON, 1997). Não auxiliavam os gestores a atender as atuais prioridades que uma organização tem – clientes, acionistas, estratégias futuras, serviços, processos internos, aprendizados e inovações (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2015).

Desta forma, foi desenvolvido o *Balanced Scorecard*, que através de perspectivas financeiras e não financeiras, as empresas desenvolvem a capacidade de criar valor para o futuro, saindo do foco tradicional de curto prazo. Ele mostra os indicadores financeiros como o resultado final, mas introduz medidas não financeiras, mais genéricas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Padoveze (2013) o BSC vai além de medidas não financeiras inseridas no planejamento. “[...] há a proposta da adoção do conceito de *balanced scorecard* [...] objetivando unir a visão estratégica com as fases de execução e controle do processo de gestão empresarial.”

O BSC trabalha com as informações organizacionais, que é o ativo mais importante de uma empresa. Esta ferramenta tem o objetivo de traduzir estratégias em ações, as metas em tarefas e objetivos para todos da organização, procurando a participação diária dos funcionários na execução (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2015). Essa ferramenta de desempenho auxilia as empresas na distinção dos processos estratégicos, que são os que precisam mostrar um ótimo desempenho para a estratégia ser bem-sucedida (KAPLAN; NORTON, 1997).

No início o BSC foi conceituado como uma ferramenta de medição de desempenho, enquanto que atualmente, com a complexidade desenvolvida e a utilização diária, comprovou-se que se trata de um sistema de gestão (ARAÚJO; 2007)

O BSC desenvolve um ambiente que se torna propício o crescimento organizacional, por apresentar informações concisas e relevantes. Podendo utilizar apenas ele como sistema de controle e gerenciamento (OTTOBONI et al, 20--)

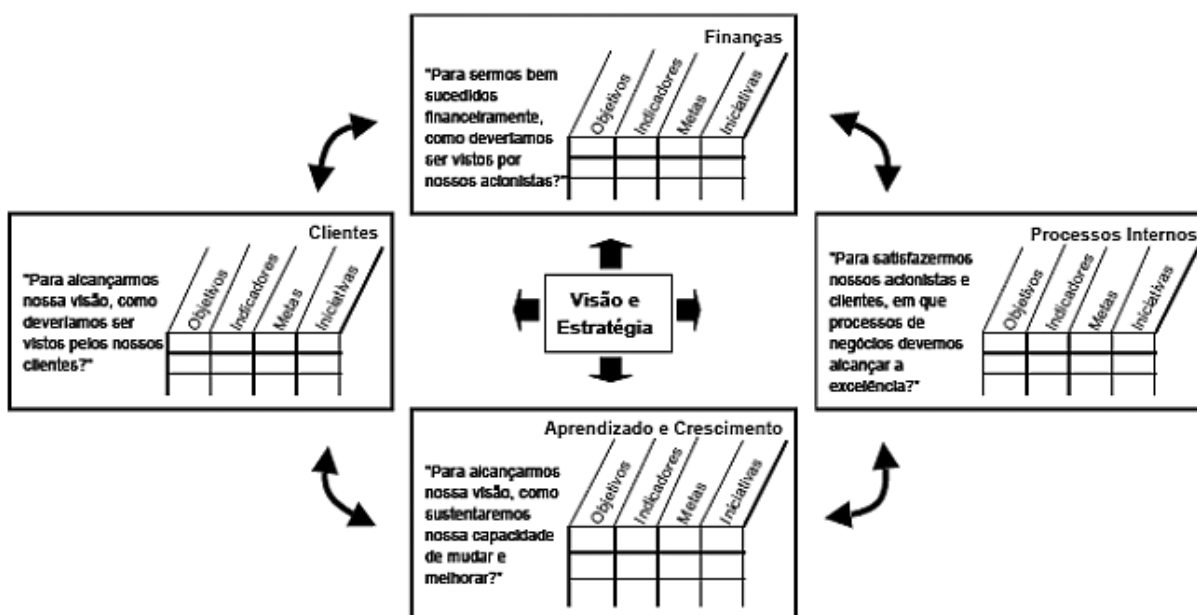
Padoveze (2013) ainda afirma que uma das importâncias do BSC é controlar e gerir os recursos intangíveis das empresas. “O objetivo é que o *balanced scorecard* contenha os objetivos e metas estratégicas para monitoramento da criação e manutenção do capital intelectual da empresa.”.

Na mesma linha de raciocínio Atkinson *et al* (2000) já havia mencionado que o BSC contorna a impossibilidade de um sistema de mensuração e controle financeiro de criar valor aos ativos intangíveis.

### 2.7.1 Estrutura do BSC – Perspectivas e Indicadores

O BSC é estruturado por quatro perspectivas que buscam o equilíbrio dos objetivos de curto e longo prazo, medidas concretas e subjetivas e resultados esperados e vetores de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997). A Figura 01 demonstra a ligação das perspectivas, bem como o desenvolvimento dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas, respectivamente, para cada perspectiva, a partir da visão e estratégia da empresa.

Figura 1 – Estrutura do Balanced Scorecard.



Fonte: Kaplan; Norton (1997)

A seguir, apresentam-se as características de cada perspectiva.

### 2.7.1.1 Perspectiva Financeira

Um dos desafios do BSC é incorporar os objetivos financeiros em todas as estratégias da empresa, servindo de objetivo para as demais perspectivas. Antes de qualquer atitude, precisa-se perguntar se esta melhorará o setor financeiro. Mas os objetivos financeiros não serão iguais para cada setor, pois cada um destes lida com uma estratégia específica, tendo que identificar a melhor medida financeira para cada departamento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Além dos diferentes setores da empresa, precisasse identificar o ciclo de vida em que a empresa se encontra – crescimento, sustentação ou colheita. Na fase de crescimento, os objetivos financeiros estarão concentrados no aumento das vendas, tendo produtos e serviços com esse potencial, procurando novos mercados, clientes, produtos e serviços. Na fase de sustentação preocupar-se-á com as medidas financeiras tradicionais, que conseguem atrair investimentos, e se esforçando para atingir os melhores retornos possíveis, mantendo a participação no mercado e crescendo, de forma pequena, anualmente, retorno sobre capital empregado, receita operacional e margem bruta. Já na fase da colheita, será enfatizado o fluxo de caixa, onde se procura “colher” o que foi investido nas duas fases antecedentes a esta, tendo que maximizar o fluxo de caixa e diminuindo o capital de giro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na perspectiva financeira, as estratégias giram em torno de mix de receitas – aumentar o valor agregado dos produtos e se empenhar para conquistar novos clientes e novos mercados -, redução de custos, melhoria da produtividade, utilização dos ativos – diminuir o capital de giro - e investimentos (KAPLAN; NORTON, 1997).

O enfoque nessa perspectiva está no objetivo da empresa e na visão de lucro (PADOVEZE, 2013).

### 2.7.1.2 Perspectiva dos Clientes

As organizações dedicavam-se às capacidades internas, oferecendo produtos que poderiam não atender as necessidades dos seus clientes. O que prejudicava o desempenho financeiro em longo prazo. Essa perspectiva permite que

as empresas alinhem suas medidas à satisfação, fidelização, retenção e captação de clientes, Identificando o nicho que a organização pretende atingir e possibilita a distinção da proposta de valor oferecida ao cliente (KAPLAN; NORTON, 1997).

O objetivo desta perspectiva não é apenas atender da melhor forma seus clientes, mas direcionar a organização para o segmento que tenciona investir, traduzindo a missão e as estratégias baseadas no mercado e no cliente-alvo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nesta perspectiva, Padoveze (2013) aponta que o foco é “o componente de saída” já que o cliente é que recebe o produto.

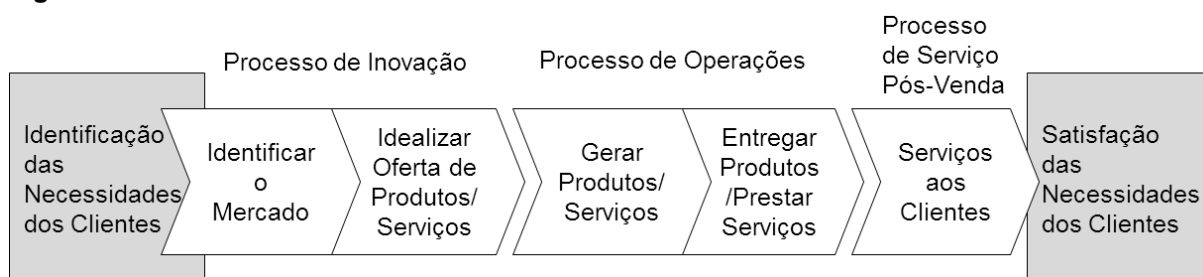
### 2.7.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

Nos sistema tradicional, as organizações centralizam seus esforços no monitoramento dos processos e no aperfeiçoamento dos indicadores de custo, qualidade e tempo, para medição de desempenho. Já a perspectiva dos processos internos no BSC constata os pontos críticos no processo para gerar os objetivos dos acionistas e dos clientes. Desta forma, esta perspectiva é desenvolvida após as duas perspectivas já mencionadas, alinhando os objetivos desta com os objetivos das medidas financeiras e dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Analisando os processos internos de cima para baixo, descobrem-se novos processos que a empresa deve objetivar a excelência.

Nessa perspectiva há uma cadeia de valores, que é um conjunto de processos realizados para criar valor ao cliente e atingir resultados financeiros.

**Figura 2 - Modelo da Cadeia de Valores Genérica**



**Fonte:** KAPLAN; NORTON. A Estratégia em Ação (1997). p 102.

O processo de inovação salienta a relevância de discernir as características do segmento de clientes que deseja atingir e, posteriormente,

planejar e produzir produtos que atendam as necessidades desse segmento. Dando a devida importância para os processos de pesquisa, projeto e desenvolvimento. O processo de operações é o desenvolvimento do produto idealizado anteriormente, e o monitoramento das características de custo, qualidade, tempo e desempenho que não deixam de ser importante para a entrega de produtos e serviços que satisfaçam o cliente. E o processo de pós-venda oferece aos clientes serviços após a entrega do produto, dependendo da estratégia adotada pela empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.7.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A última perspectiva é a que possibilita as outras de acontecerem. Os objetivos e medidas das demais perspectivas evidenciam onde a empresa necessita se destacar. E os objetivos e medidas de aprendizado e crescimento oferece a infraestrutura para as demais alcançarem seus objetivos. Que engloba três categorias: capacidade de funcionários, capacidade dos sistemas de informações e procedimentos organizacionais, no caso motivação, *empowerment* e alinhamento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Em curto prazo, as empresas têm dificuldades para investimentos em nas três categorias citadas, entretanto o resultado desta perspectiva vem em longo prazo, enfatizando a necessidade de investimento no futuro. Investimentos em equipamentos e P&D são relevantes, porém não são suficientes por si sós (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para a medição dessa perspectiva, existem três indicadores que são focados nos colaboradores que monitora os resultados dos investimentos realizados nas três categorias citadas. São eles a satisfação, produtividade e retenção. Entretanto, os vetores apresentados nessa perspectiva são um pouco genéricos, demonstrando a carência da criação de indicadores customizados para os funcionários, sistemas e procedimentos que se relaciona com a estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

O foco da perspectiva são as entradas e os recursos que a empresa disponibiliza (PADOVEZE, 2013).

### **2.7.2 Integração das Medidas do *Balanced Scorecard* à Estratégia**

As quatro bases para a elaboração do *Balanced Scorecard* vistas anteriormente, não são o suficiente para o sucesso da mensuração. Precisa-se que a estratégia esteja clara e transparente nos objetivos e medidas das perspectivas. Se o colaborador observar o BSC e entender a estratégia da organização através deste, então a implementação foi bem sucedida.

Para a integração das medidas à estratégia, conta-se com três princípios:

- Relações de causa e efeito;
- Resultados e Vetores de desempenho;
- Relação com os fatores financeiros.

As estratégias nada mais são do que hipóteses de causa e efeito, ação e resultado. Se a empresa agir desta forma, então acontecerá isso. O BSC utiliza medidas de resultados que são as metas similares de várias estratégias, denominados indicadores de ocorrência, enquanto os vetores de desempenho são metas singulares, que diferem as estratégias de cada setor, denominado indicadores de tendências. Esses dois indicadores necessitam um do outro. “Um bom Balanced Scorecard deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrência) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios.”(KAPLAN; NORTON, 1997).

Por fim, na relação com os fatores financeiros, o BSC procura unir todas as medidas incorporadas aos resultados financeiros.

### **2.7.3 Elaboração do *Balanced Scorecard***

Para a elaboração do BSC, a empresa deve pensar em como transformar suas missão e estratégias em objetivos e medidas operacionais. Deve-se ter um responsável pela estruturação do processo, todavia, para construir um BSC de sucesso, toda a equipe deve estar engajada no projeto. Uma vez que sem a cooperação e comprometimento de todos, a implementação fracassará. A alta-administração precisará entender o motivo do desenvolvimento do *scorecard*, seu objetivo e qual o papel que este terá na organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Posterior ao consenso da equipe vem a de elaboração, que Kaplan e Norton (1997) relatam que toda organização tem sua maneira de construir o BSC, no entanto existem quatro etapas que todas as organizações precisam enfrentar:

- Definição da Arquitetura de Indicadores;
- O Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos;
- Escolha e Elaboração dos Indicadores;
- Elaboração do Plano de Implementação.

#### 2.7.3.1 Definição da Arquitetura de Indicadores

Nesta etapa é definida em qual unidade de negócios será aplicada o BSC. Desenvolver primeiramente um BSC a nível corporativo torna-se complexo, desta forma, escolhe-se uma unidade de negócios que seja estratégica e fácil para criação de medidas financeiras. Identifica a relação entre a unidade e a corporação, para os objetivos e medidas criados não sejam harmonizáveis entre si. Essa preocupação de relacionamento entre eles possibilita distinguir limitações e oportunidades que poderiam estar ocultas (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.7.3.2 O Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos

Esta etapa procura apresentar o *Balanced Scorecard* à administração, possibilitando o conhecimento de suas opiniões, sugestões e retirar dúvidas que pode haver. Proporciona a identificação de conflitos iminentes em seus pontos de vista em relação aos objetivos e estratégias e resistências à mudança na implementação do BSC. Nesta fase, precisa-se da definição dos objetivos junto à administração (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.7.3.3 Escolha e Elaboração dos Indicadores

Com a seleção de indicadores específicos, identificam-se os indicadores que melhor transmitam a estratégia. Neste momento, aprimoram-se os objetivos coletados anteriormente. Para cada objetivo é desenvolvido indicadores e para cada indicador precisam-se distinguir as fontes das informações que serão necessárias.

Ao final, para cada perspectiva, devem-se reconhecer relações críticas entre os indicadores, e entre ela e as demais perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.7.3.4 Elaboração do Plano de Implementação

Nesta etapa, formalizam-se as metas, objetivos e indicadores escolhidos e elaboram-se o plano de implementação. Este deve integrar o modo com que os indicadores se fixam aos bancos de dados e sistemas de informações, assim sendo, comunica o BSC para a empresa. A fase de implementação do primeiro BSC da empresa, pode durar até 16 semanas e conta com a ajuda da alta-administração(KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Prieto et al (2001) um dos fatores críticos na implementação desse sistema, é a falta de comprometimento da alta-administração, e falta de clareza nas reuniões para definir objetivos.

#### 2.7.4 Elaboração do *Balanced Scorecard* para Pequenas Empresas

Como visto nos capítulos anteriores, o *Balanced Scorecard* foi desenvolvido em base de grandes empresas. Sendo estas diferentes das pequenas empresas e pelo BSC ser complexo na utilização para uma pequena empresa, Soares (2001) desenvolveu uma sistemática para elaboração do BSC para pequenas empresas. Esta sistemática de elaboração foi criada enquanto a autora realizava a aplicação prática. A elaboração tem as seguintes etapas:

##### 2.7.4.1 Definição do Projeto

Nesta etapa é definido o motivo do desenvolvimento do BSC alcançando o comprometimento do proprietário. Identifica-se a equipe de trabalho, que irá participar do desenvolvimento dos objetivos e medidas. Deste modo, a equipe pode ser integrada por pessoas formais ou informais, o essencial é ter conhecimentos das atividades da empresa. E por último, precisa de um facilitador, que em pequenas empresas geralmente é uma pessoa externa. O facilitador precisa entender os conceitos e a sistemática do BSC.



#### 2.7.4.2 Elaboração da Estratégia

Neste momento são definidas a missão, visão, valores e estratégia da empresa. O facilitador precisa estar preparado para explicar e retirar dúvidas para a construção dos dados necessários. Precisa-se, do mesmo modo, analisar a empresa perante o mercado (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças). Após delinear a estratégia são definidas as quatro perspectivas do BSC.

#### 2.7.4.3 Desenho do BSC

Necessita-se da esquematização do *scorecard* para avaliar a estrutura dos objetivos nas perspectivas e analisar as relações de causa e efeito, pois toda esse esquema precisa contar a história da estratégia na organização. Deste modo, todas as perspectivas precisando estar relacionadas, garantindo o alcance do objetivo organizacional. Os objetivos carecem de medidas de ocorrência e/ou vetores de desempenho. E cada medida necessita de metas e subsequente, para cada meta, ações para atingi-las.

#### 2.7.4.4 Plano de Implementação

Depois da elaboração do BSC, deve-se realizar um plano de ação para implementá-lo e para comunicá-lo aos demais colaboradores. Para tal, precisa divulgar a missão, a visão e os valores, bem como a estratégia da empresa. Para as pequenas empresas, necessita-se de continuidade na função de disciplinar os colaboradores à aceitação de mudanças para alcançar as metas desenvolvidas.

As medidas precisam ser quantificadas por meio de bancos de dados. Se a empresa não tiver, precisa encontrar uma maneira de viabilizar a implantação de um sistema para a coleta dos dados necessários.

Uma forma de fazer o colaborador a trabalhar de acordo com as estratégias organizacionais é integrar as metas coletivas e individuais aos objetivos do BSC.

Ao BSC deve ser alinhado o orçamento da empresa, ao menos, os de investimentos e despesas. Lembrando-se que pequenas empresas, no geral não tem sistema orçamentário, desta forma, tem-se que elaborá-los.

E finalmente, a empresa necessitará elaborar um sistema de Feedbacks, que são as avaliações dos resultados atingidos. Essas avaliações devem ser periódicas, expondo se a empresa está executando as tarefas de maneira adequada e observando se os objetivos definidos estão encaminhando a empresa na direção pretendida.

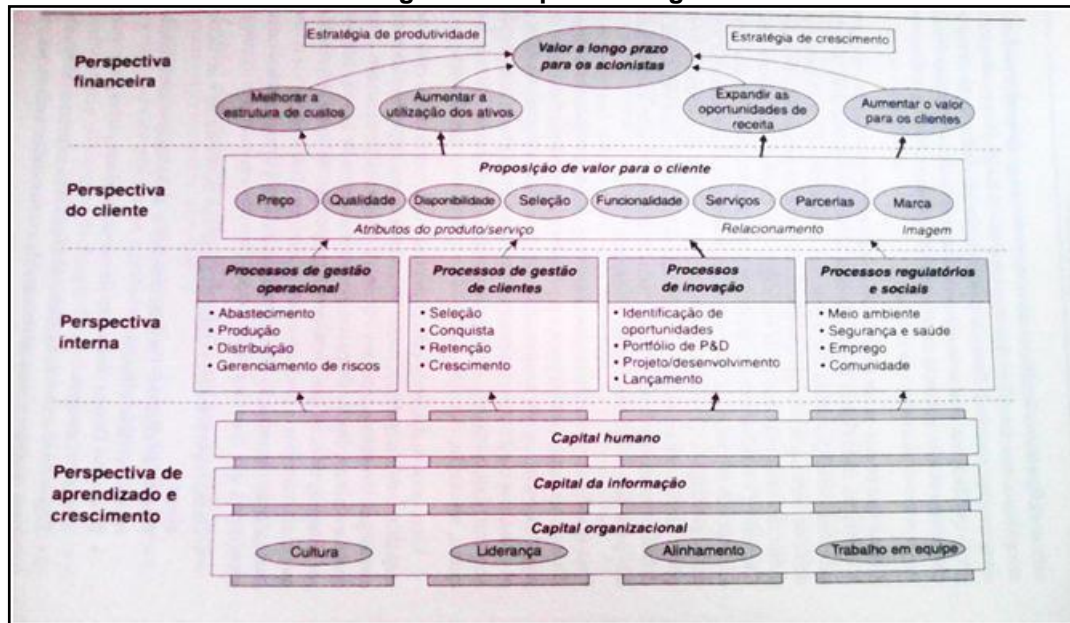
## 2.8 MAPA ESTRATÉGICO

Com a evolução das quatro perspectivas, desenvolve-se o mapa estratégico, que é a representação visual da estratégia, que inclui mais detalhes demonstrando a dinâmica da estratégia no tempo e melhora a clareza e foco numa única página. Este oferece uma forma ordenada e consistente de detalhar a estratégia, que simplifica a definição e o gerenciamento dos indicadores. Com a criação do mapa, pode-se perceber quando faltam elementos, indicando que a estratégia contém falhas (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997) o mapa estratégico possibilita:

- O equilíbrio de forças contraditórias, como os investimentos feitos em ativos intangíveis, com pensamento em longo prazo, conflita com a redução de custos para aumentar o desempenho financeiro em curto prazo;
- A proposição de valor diferenciada para os clientes, que exige que o cliente-alvo esteja definido e a proposta de valor que melhor irá contentá-los, pois o cliente é a origem do valor sustentável;
- Criar valor por meio dos processos internos, estes que estimulam a estratégia e como será implementada;
- Compor a estratégia por meio de temas complementares e simultâneos: nos processos internos há quatro grupamentos (processos operacionais, clientes, inovação e regulatório e social) que concedem benefícios em momentos diferentes, tendo que equilibrá-las;
- Determinar o valor dos ativos intangíveis: que são o capital humano, capital da informação e capital organizacional. Quando estes estão alinhados à estratégia, sugere que a empresa tem capacidade para qualquer tipo de mudança que possa ser necessária.

**Figura 3 - Mapa Estratégico**



Fonte: (KAPLAN; NORTON, 2004. p 11.)

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesse capítulo, será apresentada toda a metodologia para a realização da pesquisa. O delineamento, população alvo, amostra, coleta de dados e a forma que foi realizada a análise.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O tipo da pesquisa desenvolvida, quanto aos fins, foi descritiva com abordagem qualitativa. A pesquisa descritiva, como aborda Dias, Rodrigues e Watanabe (2015), serve para observação, análise e descrição detalhadas de dados resultantes do estudo. “Busca descrever as características de uma população ou fenômeno.” (p. 38). Para tal pesquisa, é comum utilizar técnicas padronizadas na coleta de dados, como questionário, formulário ou entrevistas, entre outros métodos. Como trata-se de uma pesquisa qualitativa, Samara e Barros (2002) apontam que este perfil visa obter dados em profundidade, efetuando-a através de entrevistas individuais ou discussões em grupos.

Deste modo, a pesquisa em questão, quanto aos meios será pesquisa de campo, realizada através de entrevistas individuais e questionário com gestores e proprietários de pequenas empresas.

#### **3.3 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO**

A população-alvo são elementos ao qual dispõem das informações que são necessárias à pesquisa. Para chegar a uma amostra de pesquisa, deve-se definir primeiramente a população-alvo com precisão, para as informações coletadas serem as requeridas pelo entrevistador (MALHOTRA et al, 2005).

A população-alvo, da pesquisa realizada, são pequenas empresas do ramo de fornecimento de materiais de construção, da região sul de Santa Catarina.

**Tabela 2 - Estruturação da população alvo**

<b>Objetivos</b>	<b>Período</b>	<b>Extensão</b>	<b>Unidade de Amostragem</b>	<b>Elemento</b>
<b>Apresentar o grau de gestão da empresa</b>	Abril de 2017	Sul de Santa Catarina	Pequenas Empresas	Setor Administrativo (proprietário)

**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

### **3.3.1 Tipo de Amostragem**

Ainda de acordo com Malhotra et al (2005), a amostragem nada mais é que um subgrupo, ou parte, da população-alvo. Samara e Barros (2002) afirmam que a qualidade da pesquisa é definida pela amostra.

Existem duas técnicas de amostras, as probabilísticas ao qual são utilizados conceitos estatísticos, pois cada elemento tem igual probabilidade de compor a amostra, através de cálculos realizados, podendo ser por cálculo de probabilística simples, estratificada, sistemática e por conglomerado (SAMARA; BARROS, 2002). No entanto, a amostra da pesquisa é de caráter não probabilística, que, ainda de acordo com Samara e Barros (2002), os elementos são escolhidos de forma subjetiva para compor a amostra. Seja por conveniência, julgamento ou por cota.

A amostra da pesquisa será não probabilística por conveniência. A amostra probabilística despende tempo ao qual a pesquisadora não conseguiria realizar todas as pesquisas, desta forma, buscaram-se as empresas que convenientemente se disponibilizariam para participar de uma entrevista ou responder ao questionário online, no caso, fornecedores da empresa que a autora trabalha, localizados na região sul de Santa Catarina. Conforme Mattar (1994), numa amostra por conveniência o elemento é selecionado à conveniência do pesquisador, seja por localidade ou tempo de pesquisa. Malhotra et al (2005) destacam a vantagem de ser mais barata, rápida além dos entrevistados serem mais cooperativos.

A empresa conta com 83 fornecedores. A amostra, por conveniência, foi composta por 4 pesquisas.

### 3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

Há dois tipos de dados, os primários e os secundários. Os primários são os que foram adquiridos na pesquisa. Mattar (1994) explica que nessa categoria os dados ainda não foram coletados. Sendo coletados para atingir o objetivo da pesquisa.

Foram realizados dois tipos de coletas de dados. Primeiro foi feita a coleta como forma de aplicação de entrevista em profundidade com roteiro não-estruturado. Mattar (1994) ainda cita que o método de comunicação é mais versátil, rápido, e gera menor custo. A segunda forma foi aplicação de questionário via *Google Docs*. A amostra foi escolhida como não-probabilística para facilitar a coleta de dados, entretanto, como não se teve grande retorno para a entrevista, viu-se a necessidade de elaborar um questionário que possibilitaria alcançar o mesmo nível de resposta que a entrevista. Ou, ao menos, chegar aproximadamente. Antes do envio do questionário, foi ligado para os gestores para explicar o objetivo da pesquisa, e nessa ligação, já coletado a formação dos gestores como veremos na discussão de resultados.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

A estratégia para a análise de dados deve ser desenvolvida de acordo com o realizado até essa etapa, junto com as características dos dados coletados (MALHOTRA, et al, 2005).

Desta forma, a técnica utilizada para a análise é a qualitativa que é a indicada para os dados coletados da pesquisa.

Entretanto, para analisar a formação dos gestores e a sistematização da empresa, foi feita de maneira quantitativa.

### 3.6 SÍNTESE

Com o material disposto até o momento, fez-se um resumo das etapas da pesquisa de todos os objetivos específicos do projeto para melhor entendimento e controle da pesquisa a ser desenvolvida.

**Tabela 3 - Síntese dos objetivos**

<b>O. Específicos</b>	<b>Tipo de Pesquisa quanto aos fins</b>	<b>Meios de Investigação</b>	<b>Classificação dos dados</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>Procedimento de coleta de dados</b>	<b>Técnica de análise de dados</b>
<b>Avaliar o nível de formação dos gestores</b>	Descritiva	Pesquisa de Campo	Primários	Entrevistas e Questionário	Pessoais	Qualitativa
<b>Identificar a sistematização da gestão das empresas em estudo</b>	Descritiva	Pesquisa de Campo	Primários	Entrevistas e Questionário	Pessoais	Qualitativa
<b>Apresentar a governança da empresa</b>	Descritiva	Pesquisa de Campo	Primários	Entrevistas e Questionário	Pessoais	Qualitativa

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para realizar a análise dos dados coletados, foi primeiramente exposto os resultados, após, feita uma análise de cada perspectiva encontrada nas pesquisas. E por fim, a análise geral que depara-se com a teoria apresentada até então.

### 4.1 DADOS COLETADOS

A seguir serão apresentadas as respostas coletadas, separando as por meio de entrevista, com as coletadas por meio de questionário. Considerando que a formação dos gestores foi perguntada antes do início da entrevista. Quanto aos dois gestores que responderam ao questionário, foi perguntado ao telefone, antes do envio do mesmo. Os resultados estão dispostos no gráfico no capítulo discussão de resultados.

#### 4.1.1 Coleta por entrevista

##### - Empresa A

Pesquisadora: A pesquisa que estou desenvolvendo é na área de gestão estratégica, focando no sistema de gestão que auxilia nas empresas. No meu trabalho, estou focando em um sistema de gestão específico que é o *Balanced Scorecard*. Ele envolve todos os setores da empresa, por isso minhas perguntas serão de acordo com as perspectivas que ele tem. Vocês trabalham com algum sistema de gestão na empresa?

Entrevistado: Sim trabalhamos com sistema.

Pesquisadora: Em qual área da empresa? Ele é utilizado em todas?

Entrevistado: Não, só no financeiro.. ele ajuda na hora de fazer fluxo de caixa e ... e em outros controles financeiros.

Pesquisadora: Indo para a área financeira, porque o BSC tem uma perspectiva financeira... vocês tem objetivos para a área?

Entrevistado: Ta mas, como assim..

Pesquisadora: Vocês delimitam, por exemplo, quanto vocês querem faturar no ano? Ou querem aumentar a produtividade?



Entrevistado: Olha, vamos começar pelo seguinte... Nós não trabalhamos com objetivos, trabalhamos com projetos. Por exemplo a gente planeja fazer tal, tal e tal projeto. É isso que fazemos.

Pesquisadora: Esses projetos são planejados quando? No caso, vocês planejam hoje para executá-lo quando? Semestre que vem? Ano que vem?

Entrevistado: É por ano. Os projetos são anuais. Vemos como está o mercado hoje e vemos o que faremos ano que vem.

Pesquisadora: Vocês têm em mente aumentar número de projetos?

Entrevistado: Não, varia com o mercado, mas na situação atual, crescer não é o nosso objetivo, mas permanecer onde estamos. Mas varia durante o ano. Mesmo que a gente tenha os projetos do ano que vem definidos, pode acontecer alguma coisa durante o ano que nos faça repensar no que planejamos. As vezes a gente tem que diminuir o número de projetos e as vezes, a gente tem que aumentar para aproveitar o mercado.

Pesquisadora: E como funciona as metas de vocês. Os projetos são para um ramo da empresa, e os outros?.. Vocês tem objetivos e metas para a britagem por exemplo?

Entrevistado: A gente trabalha de acordo com o mercado. No momento a gente não tem perspectiva de crescer, apenas continuar como estamos.

Pesquisadora: Indo para a perspectiva de processos internos, vocês tem objetivos quanto aos processos que vocês fazem? Tanto na produção quando na área administrativa?

Entrevistado: Olha, a gente tem, por exemplo, aqui na área financeira, eles tem que todo o mês preparar a folha até dia 03. Pra que o pagamento saia no dia correto. Ou os pagamentos, elas fazem uma planilha, com as saídas e entradas e elas tem que fazer e me mostrar toda a semana para ver como estão as coisas. Então, sim a gente tem objetivos nos processos aqui.

Pesquisadora: E na produção? Como funciona? Vocês também não pensam em otimizar alguma processo?

Entrevistado: Lá na britagem por exemplo, eu trabalho da seguinte forma. Todas as áreas da produção tem um caderninho que o estagiário tem que preencher. Por exemplo, fulano fez isso, e aquilo. E no final vemos o que foi feito e o tempo que levou. Eu sei quanto tempo eles conseguem produzir, então, quando não

conseguem produzir o que se espera, eu vejo o que aconteceu.. porque que não alcançaram o que precisava.

Pesquisadora: E esses cadernos, você vê de quanto em quanto tempo?

Entrevistado: Varia, as vezes diariamente, porque todos os processos, de carga e descarga de material, independente do que for, passa por aqui, e no final do dia eu vejo o que foi feito. Todo dia eu vejo os cadernos, a não ser que aconteça alguma coisa que eu não consiga.

Pesquisadora: E vocês não tem intenção de minimizar alguma processo? Todos eles precisam necessariamente passar aqui?

Entrevistado: Para ter um controle melhor, é feito assim. E quanto a diminuir algum processo, o que a gente faz é uma reunião uma vez por mês mais ou menos e a gente pergunta como está, porque que deu certo, porque não deu, o que não tá dando certo, o que podemos fazer para dar a volta no problema. Então aí o pessoal fala as dificuldades que encontram. É o máximo que a gente faz nessa área.

Pesquisadora: Falando dos clientes agora. Você disse que querem permanecer estável por enquanto, mas vocês tem objetivos de crescimento? Ou ao menos, satisfazer o cliente? Fidelizar?

Entrevistado: Como trabalhamos com projetos, a gente vê que se tem mercado, e a gente faz os projetos de acordo com.. a demanda do mercado. Se a gente começa a perceber que a demanda está aumentando, então a gente amplia para poder aproveitar. Na britagem, a gente não está procurando abrir novos clientes, mas fidelizar bem o que temos.. resumindo é isso.

Pesquisadora: E na área de aprendizado e crescimento? Essa perspectiva é relacionada aos funcionários, à infraestrutura? Vocês tem objetivos quanto a isso?

Entrevistado: Olha, por enquanto não..

Pesquisadora: Vocês acabaram de fazer uma contratação... como funciona? Ela é treinada? Tem um tempo de experiência?

Entrevistado: Sim, ela está passando por uma semana de treinamento, depois ela vai passar a fazer sozinha as coisas, mas, qualquer dúvida, é só ela perguntar. Também, como é na área de RH, ela vai ter bastante apoio da contabilidade e do advogado em qualquer dúvida que ela tenha. Sem contar que qualquer atualização eles passam para ela. E tem o tempo de experiência normal de três meses. Se não der certo, bom, paciência, precisamos ver outra pessoa. Mas ela está indo muito bem...

Pesquisadora: E a infraestrutura, vocês tem objetivos..

Entrevistado: Não. Não estamos fazendo grandes mudanças, com o mercado do jeito que está, estamos sendo bem cuidadosos na hora de investir.

### **- Empresa B**

Pesquisadora: A pesquisa gira em torno de um sistema de gestão que trabalha com quatro perspectivas, no caso, farei perguntas de acordo com cada perspectiva. Mas primeiro, vocês trabalham com algum sistema de gestão?

Entrevistado: Não, não trabalhamos.

Pesquisadora: Começando com a área financeira, como vocês fazem o controle da área, digamos, vocês delimitam objetivos? A área financeira tem objetivos claramente definidos para algum período?

Entrevistado: Não, hoje não.

Pesquisadora: Por exemplo, aumento de vendas, ou até mesmo, permanecer com as vendas que vocês tem.

Entrevistado: O objetivo é tentar permanecer, porque menos do que a gente vende, menos do que se fatura, fica inviável trabalhar. O custo fica maior do que o que se fatura.

Pesquisadora: Certo, e com esse objetivo, que é tentar permanecer com o mesmo faturamento, vocês tem metas? De vendas? Por período?

Entrevistado: No nosso seguimento nós não conseguimos fazer isso. Não consegue isso. Porque.. a cada mês o que ta acontecendo hoje que a cada mês não, a cada dia, tem um queimando, um concorrente queimando preço mais baixo no lado. E tu vai ter que baixando, vai ter que ir correndo e vai ter que ir trabalhando e vai ter que ir rebolando como consegue.

Pesquisadora: E vocês tem algum indicador de desempenho, no caso, como a empresa está e como ela deveria estar?

Entrevistado: Sim, a gente trabalha com isso mais...

Pesquisadora: Porque, por mais que vocês tenham a meta de permanecer como estão, vocês tem uma previsão de produção.

Entrevistado: Nã, a meta hoje é sobrevivência, mínima.

Pesquisadora: Sim, mas por exemplo, vocês tem uma previsão do que vão produzir, e vocês tem algum controle do que foi produzido e o que não foi e porque que não foi?

Entrevistado: Tem, temos. Isso sim. No caso, você fala de produção né?

Pesquisadora: Sim, porque no caso ela implica diretamente no faturamento.

Entrevistado: Sim, mas o problema é que se eu produzir demais aqui dentro, fica no estoque. Eu baixo meu caixa. E aí eu tenho que fazer o que estou fazendo hoje. To com a fábrica parada fazem quinze dias. Parada, produção paradinha, então o pessoal tá aqui dentro fazendo manutenção, limpeza, organizando, porque até férias coletivas que nós tínhamos para queimar, já queimamos.

Pesquisadora: Uhum, sim e uma previsão de produção não quer dizer que precisa estar produzindo, mas vai te dizer o quanto produzir.

Entrevistado: Mas financeiramente está inviável, tá inviável, tá quebrando.

Pesquisadora: E na área de processos internos, como funciona? Tem objetivos para os processos da empresa, tanto na produção quanto na administração, como por exemplo, otimizar processo? Você já fez algum trabalho de metas nos processos? Ou no caso, ter processos que realmente vão atingir o objetivo.

Entrevistado: Olha, aqui dentro, o que dava para reduzir, dentro do.. do que foi investido... Máquinas, né, foi enxugado tudo o que podia. Dá para reduzir mais? Dá, mas o investimento que tem que ser feito, com a perspectiva de mercado ruim do jeito que tá, não é viável.. não tem como fazer, não tem nem como arriscar. .. Não tem. Tem que investir muito dinheiro, seria um financiamento a longo prazo, ou a médio prazo, só que com o mercado do jeito que tá... não tem como.

Pesquisadora: Na perspectiva de cliente, trazendo um pouco da resposta que você já deu, vocês estão com objetivos de permanecer com os mesmos? Ou estão tentando atingir novos clientes?

Entrevistado: A gente sempre tenta procurar por novos clientes.

Pesquisadora: E vocês tem metas para isso?

Entrevistado: Sempre tenta pro.. abrir novos clientes, abrir novos, mas o mercado.. é como te falei..

Pesquisadora: Mas vocês trabalham com metas?

Entrevistado: Não adianta eu traçar uma meta, quando eu sei que não... não atingem, é complicado. Abrir novos clientes é bom, é claro que é bom.. só que o nosso segmento não é uma coisa que tu vende pra todo mundo.. não, são poucos...

pouca gente e tem muito fornecedor hoje. E o mercado de dez anos para cá, de cerâmica, eu acho que ele triplicou a produção.... ou mais... empresas que fabricavam aí... um milhão de peças, hoje tão aí fabricando 7, 8 milhões de peças/mês. Só que o mercado regrediu... então hoje, é a lei da selva.... ou você mata.. ou você corre..

Pesquisadora: E vocês buscam, vamos tentar pensar em outro objetivo da área, fidelizar cliente. Vocês tem metas de fidelização de clientes? Ou vocês não tem como...

Entrevistado: Sim, sempre sempre. Tanto que a gente tem clientes aí de vinte anos. Dentro da nossa carteira de vendas.

Pesquisadora: E a última perspectiva é de aprendizado e crescimento, que engloba a área de funcionários e da infraestrutura da empresa. Então vocês tem algum objetivo, meta de, por exemplo, treinamento de funcionário? Ou no momento, com o que falasse até então do ambiente externo, vocês não estão investindo nisso?

Entrevistado: Hoje não está sendo investido nada, nada, hoje nada.

Pesquisadora: E infraestrutura da empresa...

Entrevistado: Nada porque os processos também são bem antigos já, pessoal sabe trabalhar, claro que alguma vez, alguma reunião, duas, três por ano é feita assim... alguma motivação, algum novo trabalho sim, mas... de desenvolvimento mesmo, novos processos... não. Nada.. E até mesmo porque o pessoal que ta aqui dentro são tudo pessoas com mais de cinco anos dentro da empresa e não.... (suspiro) mês passado foi colocado seis pessoas pra emp.. haa... foi demitido seis funcionários. Eu tenho mais três em cima da minha mesa... já no aviso. Nós chegamo já a sessenta funcionários aqui dentro... hoje estamos com vinte e cinco... e se continuar assim... até o final do ano, vai te no máximo doze.

Pesquisadora: E doze dão conta da produção?

Entrevistado: Vai fabricar só o que realmente a máquina produz, o que tem de maquinário instalado. Nós fabrimo muitos produtos que são acessórios e aí são manuais... Vai te que descartar tudo que é de acessório e ficar só com que a máquina produz. Se deu para vender deu, se não deu fecho o portão.

Pesquisadora: Então esse é o planejamento..

Entrevistado: Não vou dizer que é o planejamento, mas é o plano de fuga.

#### **4.1.2 Coleta por questionário**

##### **- Entrevistado C**

1 - Sua empresa utiliza sistema de gestão? Não

1.2 - Se não, como é realizado o controle da empresa?

Resposta: Na verdade somos comércio, distribuidores de lubrificantes. Nosso sistema é bem complexo e ajuda muito nas informações para montarmos nossas estratégias.

##### **Perspectiva Financeira**

2 – Descreva como é realizado o controle da perspectiva financeira na sua empresa.

Resposta: Nesta área, trabalhamos com o recebimento dividido entre certos e duvidosos e temos um critério rigoroso para liberação de crédito. Quanto ao controle de custos, este é avaliado mensalmente e administrado conforme a real necessidade.

##### **Perspectiva de Clientes**

3 - Descreva como funciona a perspectiva de clientes em sua empresa.

Resposta: Trabalhamos com vendedores externos e os tele como auxílio. Prezamos muito a parceria e trabalhamos de forma diferenciada em relação a prestação de serviço.

##### **Perspectiva de Processos Internos**

4 - Descreva como ocorre o controle da perspectiva de processos internos em sua empresa.

Resposta: Na verdade temos um manual de funcionamento da empresa.

### **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

5 - Descreva como é o controle da perspectiva de aprendizado e crescimento em sua empresa.

Resposta: Esse tipo de controle não temos.

### **- Entrevistado D**

1 - Sua empresa utiliza sistema de gestão? Não

1.2 - Se não, como é realizado o controle da empresa?

Resposta: *Somos uma empresa familiar, trabalhamos com planilhas e consultorias que prevêm a gestão da empresa.*

### **Perspectiva Financeira**

2 – Descreva como é realizado o controle da perspectiva financeira na sua empresa.

Resposta: O controle é realizado desde a compra de qualquer material, temos algumas datas que os vencimentos são permitidos cair e outras não (ex. período de pagamento, pagamento gás, luz dentre outros), deixamos uma margem de erro para imprevistos e todo o pagamento é lançado no sistema para que seja feita a programação financeira, porém existe um limite diário que é estabelecido para pagamentos.

Toda e qualquer perspectiva é criada com base em nosso faturamento diário, então precisamos manter a média estabelecida para que possamos alcançar os objetivos diários.

## **Perspectiva de Clientes**

3 - Descreva como funciona a perspectiva de clientes em sua empresa.

Resposta: Trabalhamos com formatos pequenos, para a maioria de nossas linhas de produtos não existe um concorrente direto, porém mesmo com uma carteira de mais de 3 mil clientes ativos o mercado está em queda e estamos passando por momentos difíceis. Mais que nunca precisamos mudar práticas de modo a manter nossos clientes comprando e satisfeitos, então são realizadas campanhas direcionadas a cada mercado, amostras personalizadas de acordo com cada cliente, visitas mensais pelos vendedores de cada região, contatos diretos da fábrica através de nosso setor de vendas.

## **Perspectiva de Processos Internos**

4 - Descreva como ocorre o controle da perspectiva de processos internos em sua empresa.

Resposta: A empresa é dividida em vários setores, e para todos eles são traçados metas para que o resultado final seja o melhor possível que contribua com a satisfação dos nossos clientes.

Então para ter o controle são estabelecidos metas, são feitas análises de cada setor e assegurar que em todos eles seja possível alcançar o melhor resultado possível.

## **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

5 - Descreva como é o controle da perspectiva de aprendizado e crescimento em sua empresa.

Resposta: O melhor meio de conquistar uma excelente perspectiva de aprendizado é o treinamento e a capacitação de pessoas, mas isso no momento não investido não é foco da empresa, atualmente visam em melhorar e qualificar os processos.



## 4.2 DISCUSSÃO DE RESULTADO

### 4.2.1 Formação dos gestores

Gráfico 1 - Formação dos Gestores



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O gráfico demonstra que os quatro gestores têm superior completo.

### 4.2.2 Sistematização da empresa

Gráfico 2 - Sistematização da Empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O gráfico mostra que três dos quatro entrevistados, não trabalham com sistema de gestão.

Para a Empresa A, que foi a que disse sim, ela explica que utiliza o sistema na área financeira, para controle de entradas e saídas.

Para as demais que disseram não. Eles utilizam planilhas.

#### 4.2.3 Perspectiva financeira

- Empresa A expõem:

“**Nós não trabalhamos com objetivos**, trabalhamos com projetos. [...] na situação atual, **crescer não é o nosso objetivo, mas permanecer onde estamos**. Mas varia durante o ano. [...] As vezes a gente tem que diminuir o número de projetos e as vezes, a gente tem que aumentar para aproveitar o mercado.”

- Empresa B:

“O objetivo é tentar permanecer, porque menos do que a gente vende, menos do que se fatura, fica inviável trabalhar. [...] No nosso seguimento nós não conseguimos fazer isso (metas) [...] a meta hoje é sobrevivência, mínima. [...] Tem, temos (controle da produção). Isso sim. [...] mas o problema é que se eu produzir demais aqui dentro, fica no estoque. Eu baixo meu caixa.”

- Empresa C:

“Trabalhamos com o recebimento dividido entre certos e duvidosos [...] Quanto ao controle de custos, este é avaliado mensalmente e administrado conforme a real necessidade. [...] Trabalhamos com vendedores externos e os tele como auxílio.”

- Empresa D:

“Toda e qualquer perspectiva é criada com **base em nosso faturamento diário**, então precisamos manter a **média estabelecida** para que possamos alcançar os **objetivos diários**. [...] todo o pagamento é lançado no sistema para que seja feita a programação financeira, [...]“

A Empresa A inicia dizendo que não trabalha com objetivos, mas no desenvolver da pesquisa fica claro que sim, só precisam deixar claro para si mesmos. Entretanto, não se notam metas ou indicadores de desempenho nessa

perspectiva, pois, como demonstra o texto grifado, de acordo com o que ocorre no mercado, os objetivos são repensados, para não haver grandes perdas, ou para aproveitar uma oportunidade existente. Na empresa B percebe-se que o objetivo, que é permanecer estável, é por sobrevivência e não por um objetivo pré-definido. A empresa não tem metas para alcançar o objetivo e nem medição de desempenho. A Empresa C de acordo com a resposta, eles não têm objetivos de vendas, mas sentem a necessidade da telecomunicação para aumentar a venda. Apesar de a perspectiva financeira não ser apenas o aumento do faturamento, foi o que consideraram. E por último a Empresa D conta com objetivos, quando explica a “média estabelecida”, entretanto não indicaram de quanto em quanto tempo é estabelecida essa média. Eles contam com objetivos diários, que pode-se dizer que são as metas.

#### **4.2.4 Perspectiva de Processos Internos**

- Empresa A: “[...]elas fazem uma planilha, com as saídas e entradas e elas tem que fazer e me mostrar toda a semana para ver como estão as coisas. Então, sim a gente tem objetivos nos processos aqui. [...] todas as áreas da produção tem um caderninho que o estagiário tem que preencher. [...] Eu sei quanto tempo eles conseguem produzir, [...] a gente faz é uma reunião uma vez por mês mais ou menos [...] Então aí o pessoal fala as dificuldades que encontram.”

- Empresa B: “[...]foi enxugado tudo o que podia. [...] mas o investimento que tem que ser feito, com a perspectiva de mercado ruim do jeito que ta, não é viável [...] processos também são bem antigos já, pessoal sabe trabalhar.”

- Empresa C: “Na verdade temos um manual de funcionamento da empresa”.

- Empresa D: “Então para ter o controle são estabelecidos metas, são feitas análises de cada setor e assegurar que em todos eles seja possível alcançar o melhor resultado possível”

De acordo com o exposto, a Empresa A têm metas de processos, tanto no escritório quanto na produção, de acordo com o histórico que o setor tem. Mas não tem objetivos. Eles não antecipam os processos. Eles têm ações corretivas. O processo está com problema, através das reuniões feitas, eles procuram concertar. O controle depende de cadernos manuais, que são verificados diariamente. Então

os controles dos processos são extremamente manuais. Na Empresa B, o gestor acredita que precisa ser feito um grande investimento para mudar, ou otimizar os processos da empresa. Ele não vê como mudar um processo que continua o mesmo há tantos anos. A Empresa C, que tem o manual, observa-se que eles compreendem os processos, para que servem, mas não é o suficiente para analisá-los estrategicamente. Não demonstrando um objetivo ou uma meta para trabalhar. E quanto a Empresa D, demonstram que têm objetivos, metas para poderem controlar os processos.

#### **4.2.5 Perspectiva dos Clientes**

- Na Empresa A: “Como trabalhamos com projetos, a gente vê que se tem mercado, e a gente faz os projetos de acordo com a demanda do mercado. [...] Na britagem, a gente não está procurando abrir novos clientes, mas fidelizar bem o que temos.”

- Na Empresa B: “A gente sempre tenta procurar por novos clientes. [...] Não adianta eu traçar uma meta, quando eu sei que não atingem, é complicado. [...] o nosso segmento não é uma coisa que tu vende pra todo mundo [...] a gente tem clientes aí de vinte anos.”

- Empresa C: “Prezamos muito a parceria e trabalhamos de forma diferenciada em relação à prestação de serviço.”

- Empresa D: “[...] precisamos mudar práticas de modo a manter nossos clientes comprando e satisfeitos, então são realizadas campanhas direcionadas a cada mercado, amostras personalizadas de acordo com cada cliente, visitas mensais pelos vendedores de cada região, contatos diretos da fábrica através de nosso setor de vendas.”

A Empresa A está fidelizando os clientes que tem. Mas não foi demonstrada a presença de metas estruturadas para alcançá-los. Quanto que na Empresa B encontra dificuldade em criar objetivos para as perspectivas dos clientes. Querem aumentar os clientes, mas não é delimitado metas para isso. Não é medido o desempenho para verificar se realmente vão alcançar o objetivo. Não demonstrou qualquer estratégia para alcançar novos clientes. A Empresa C não passou qualquer informação que possa dizer se tem estratégias estruturadas para alcançar clientes, entende-se que, trabalhando com representantes, o que vendem, eles fazem, mas

tem a necessidade de utilizar telecomunicação para atingir outros clientes. A Empresa D tem objetivos para a perspectiva de clientes, não demonstram as metas, mas as técnicas que estão utilizando revelam que está buscando atingir outros clientes e fidelizar os que têm, garantindo a satisfação deles.

#### **4.2.6 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

- A Empresa A: “Não estamos fazendo grandes mudanças, com o mercado do jeito que está, estamos sendo bem cuidadosos na hora de investir.” E negou qualquer objetivo para os funcionários.

- Na Empresa B: “Hoje não está sendo investido nada. [...] pessoal sabe trabalhar, claro que alguma vez, alguma reunião, duas, três por ano é feita assim... alguma motivação, algum novo trabalho sim, mas... de desenvolvimento mesmo, novos processos... não.”

- Na Empresa C: “Esse tipo de controle não temos.”

- Empresa D: “O melhor meio de conquistar uma excelente perspectiva de aprendizado é o treinamento e a capacitação de pessoas, mas isso no momento não investido não é foco da empresa.”

Entende-se dessa perspectiva nas organizações, é que é relacionada a um custo, a impressão é que não vêem retorno dele. Todas elas preferem se dedicar à outra perspectiva a essa.

#### **4.3 ANÁLISE GERAL**

Conforme visto nas respostas, as empresas pesquisadas entendem a perspectiva financeira. Querem aumentar, ou diminuir, independente do objetivo, eles têm. Mas não está tão claro quanto deveria. Os gestores começavam dizendo que não tinham objetivos, quando tinham, só não estavam conseguindo identificá-lo. Na tabela 1, anteriormente vista no tópico de gestão para pequenas empresas, de Leone (2008) traz as especificidades de uma pequena empresa, “Fracá maturidade organizacional; ausência de planejamento formal.” Eles entendem que entra e sai dinheiro, e que precisam controlar esse fluxo, porque precisam sobreviver. Mas o objetivo na área financeira que demonstraram, foi o aumento do faturamento, em nenhum momento exemplificaram outro tipo como margem de contribuição,

produtividade, entre outros que estão diretamente ligados à área financeira. Kaplan e Norton (1997) observaram que incorporar os objetivos financeiros em todas as estratégias da empresa é dos desafios do BSC.

Metas não são estabelecidas, e se são, é de forma informal, o que, quando for feito a medição de desempenho, também ocorrerá de forma informal. Eles vão ver que não estão conseguindo atingir o objetivo, quando os resultados começarem a aparecer, tendo que ser realizado um plano de ação rápido, o que aumenta os riscos para a empresa. Na mesma tabela 1 de Leone (2008), tem as especificidades que se encaixa no que foi dito, como onipotência do proprietário-dirigente; propensão a riscos; horizonte temporal de curto prazo.”

Na perspectiva de processos internos, as empresas demonstraram a falta de objetivos. Eles contam com metas diárias, semanais, do que pode ser feito, de como é o processo. Eles não têm objetivos de mudar, mudam se algo de errado acontece, como descrito pela Empresa A. Isso não chega a ser um objetivo ou meta, é uma ação corretiva. Eles controlam para não produzirem mais do que o necessário, para a Empresa B, isso significa ficar com a empresa parada durante um tempo. A forma que são levados os processos impacta diretamente na perspectiva financeira. Por exemplo, empresa parada, ações corretivas, para esses existem custos ao qual a empresa precisa arcar.

O que foi apresentado vai de encontro com o que Kaplan e Norton (1997) que explicam como nos sistemas tradicionais, as organizações centralizam seus esforços no monitoramento dos processos, quando o BSC trabalha para constatar pontos críticos dos processos por exemplo.

Na perspectiva de clientes, apresentou-se a forma que as empresas pensam dos clientes. Estrategicamente, pelo mercado a que estão inseridas, elas estão procurando fidelizar os clientes. Entretanto, no decorrer da pesquisa, não foram apresentadas metas para alcançar os objetivos. Também não demonstram uma medição para analisar como a empresa está posicionada quanto a essa perspectiva. O que chamou a atenção foi a Empresa B expressar que não tem porque fazer uma meta que sabe que não será atingida, entretanto o que não levou em consideração, é o fato de que metas precisam ser reais, não um número além das capacidades da empresa, ao qual, com certeza não atingiram na captação de clientes. Segundo Kaplan e Norton (1997) as empresas tinham enfoque nas capacidades internas, oferecendo produtos que poderiam não atender as

necessidades dos seus clientes. A Empresa D, ao contrário do que foi exposto, tem claramente métodos para captação de novos clientes, ele demonstra que sabe o que está acontecendo, e o que pode ser feito para dar a volta. Essa empresa tem seu objetivo e metas definidos, apesar de não fazer menção sobre qualquer indicador para o desempenho.

E por último, na perspectiva de Aprendizado e Crescimento, as empresas demonstraram a falta de objetivos para seus funcionários e para a infra-estrutura em si. Para eles, os funcionários já sabem o que fazer, então, mudar, oferecer treinamento, aplicar técnica para aumentar a produtividade do funcionário, não é o foco deles. Nem investir na infra-estrutura da empresa. Principalmente no ambiente externo a que estão inseridas. Apesar de Kaplan e Norton (1997) identificarem como a perspectiva que possibilita as outras de acontecerem. É a perspectiva que menos é investido.

Por fim, comparando os dados coletados de todas as perspectivas, verifica-se que as empresas tendem a enfatizar a área financeira, do que qualquer outra área, principalmente quando considera-se os funcionários e a infra-estrutura. Eles não fazem a conexão das perspectivas não financeiras com a financeira, e mesmo essa, a teoria do BSC não é completa. Os objetivos que não estão claros nem para os gestores, as metas e os indicadores que não são desenvolvidos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se, por fim, que pequenas empresas têm dificuldades de desenvolver estratégias, objetivos, metas, e por mais que uma empresa tenha, não está claro para os próprios gestores da empresa. Pode-se confirmar de acordo com a pesquisa realizada com os gestores. Decorrendo sobre o primeiro objetivo específico de avaliar o nível de formação dos gestores das empresas em estudo, nota-se que mesmo todos eles terem superior completo, tem as dificuldades de trabalhar com estratégias.

As pequenas empresas não trabalham com sistemas de gestão, das quatro entrevistadas, apenas uma contava com sistema e só na área financeira, os demais se concentravam em planilhas, não os diferenciando pelo sistema utilizado.

Apesar de o BSC ser um medidor de desempenho, ele torna-se uma filosofia, uma ferramenta que diz que uma empresa precisa ter perspectivas financeiras e não-financeiras, e em cada uma delas, precisam ser definidos as metas, objetivos, e indicadores, para que a empresa possa ter um controle na gestão da organização.

O objetivo de avaliar a formação dos gestores das empresas pesquisadas relaciona-se quando se diz que a empresa é uma extensão do proprietário, nesse caso, do gestor, que determina e analisa as opções que se encontram, e por diversas vezes, a tomada de decisão é de forma intuitiva, sem nenhum dado de comparação. O objetivo foi atingido na pesquisa, quando na introdução foi perguntada a formação do entrevistado. O objetivo de identificar a sistematização da gestão das empresas demonstra o nível de organização na empresa de estudo, que foi identificado através da pesquisa realizada. O objetivo de apresentar a governança das organizações traz as dificuldades da mesma de trabalhar estrategicamente dentro do mercado, que foi o analisado através das entrevistas e do questionário. Outra dificuldade que a empresa passa, é que ao determinar um objetivo, o gestor olha primeiramente o ambiente macroeconômico, quando o problema real que necessita de atenção no ambiente microeconômico. Apesar das pequenas empresas não contarem com grandes planejamentos estratégicos, viu-se a necessidade de encontrar traços do BSC na forma de gerenciamento utilizado hoje na organização, para isso, analisou-se a gestão das empresas objetos de estudo que ilustra o que teoricamente vêem-se observando



Por fim, para alcance do objetivo geral do trabalho, observa-se que as empresas pesquisadas têm o processo de objetivos, metas e indicadores, centralizados nos gestores – que por sua vez, são os proprietários – o que vai de encontro com a teoria apresentada. Entretanto os objetivos que elaboram são de forma superficiais e inacabados, não ficando estruturados e organizados, mas sim centralizados no gestor informalmente, no caso, apenas na “cabeça” do proprietário.

Para trabalhos futuros, sugere-se trabalhar com o modelo do BSC contido na presente monografia, para pequenas empresas, mudando-a de acordo com a necessidade da empresa. O BSC é uma ferramenta de controle que, de acordo com o trabalho desenvolvido, é complexa na utilização. Desta forma, vale a pena trabalhar na implementação do BSC em pequenas empresas e analisar o que pode ser alterado para se transformar em uma ferramenta de fácil entendimento e manuseio.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012. 182 p.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006-2007

ATKINSON, Anthony A *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000. 812 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162 p.

CORNACHIONE JÚNIOR, Edgard Bruno. **Sistemas integrados de gestão**: uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica (Gecon): arquitetura, método, implantação. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, Almerinda Tereza Bianca BezBatti; RODRIGUES, Andriago; WATANABE, Melissa. **Pesquisa de mercado**. Criciúma, SC: UNESC, 2015.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais, 1980.

*FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. Empreendedorismo Estratégico: criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 251 p*

FUTIDA, Honório Tadayoso; ROSA, José Antônio. **Administração da empresa contábil**: gerência e operações. São Paulo: IOB Thomson, 2005. 277 p.  
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação**: balanced scorecard. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEONE, N.M.C.P.G. **As Especificidades das Pequenas e Médias Empresas**. Revista de Administração, São Paulo v.34, p.91-94, abril/junho 1999.

LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W; PETTY, J. Willian. Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial. 6. ed. São Paulo: Makron Books, 1997. 867 p. Tradução de: Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti.

MEGGINSON, Leon C. . **Administração:** conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986. 543 p.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica:** textos e casos práticos com solução. 11. ed São Paulo: Atlas, 2015. 364 p.

OTTOBONI, Célia *et al.* **Algumas razões para ocorrência de falhas no Balanced Scorecard.** XXII ENEGEP. Curitiba, 2002.

OTTOBONI, Célia; PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micros e pequenas empresas.** XXI ENEGEP. Bahia, 2001.

OTTOBONI, Célia *et al.* Algumas razões de falhas na implementação do Balanced Scorecard. *UNIFEI. Minas Gerais.* 20--.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade estratégica e operacional. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial: *um enfoque em sistema de informação contábil.* 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRIETO, Vanderli Correia *et al.* *Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard.* Gestão e Produção, São Paulo, v. 13, n. 1, p.81-92, abr. 2006.

PREVIDELLI, José J., MEURER, Vilma. **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil:** uma abordagem multidimensional. Maringá: Unicorpore, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo:** integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1986.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.** 2014. Disponível em:  
<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/>

Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf> Acesso em: 06 de setembro de 2016.

SEBRAE. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10\\_anos\\_mortalidade\\_relatorio\\_completo.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf)> Acesso em: 06 de setembro 2016.

SEBRAE. **Pequenos Negócios no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Pequenos-Neg%C3%B3cios-no-Brasil>> Acesso em: 02 de setembro 2016.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

SILVA, *Fernanda Cristina da*, et al. Caracterização das práticas gerenciais em pequenas empresas: fundamentação de elementos internos por meio da metodologia de diagnóstico. *XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008*.

SOARES, *Cristina Ristori Dias*. Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas. 2001. 132 f. *Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Cap. 4*.

TAVARES, *Mauro Calixta*. Gestão estratégica. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p. **Universidade Comunitária**. Disponível em: <<http://www.unesc.net/portal/capa/index/91/5788/>> Acesso em: 07 de setembro 2016.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.